



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD**

GUSTAVO ARAÚJO SANTOS

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SUPERIOR TRIBUNAL DE
JUSTIÇA: FUNDAMENTOS E PRÁTICAS**

**Brasília
2010**

GUSTAVO ARAÚJO SANTOS

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SUPERIOR TRIBUNAL DE
JUSTIÇA: FUNDAMENTOS E PRÁTICAS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-Graduação *Lato Sensu* na área de
Administração e Gestão Pública.
Orientador: MSc Francisco Roberto
Ferreira dos Santos

**Brasília
2010**

GUSTAVO ARAÚJO SANTOS

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SUPERIOR TRIBUNAL DE
JUSTIÇA: FUNDAMENTOS E PRÁTICAS**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-Graduação *Lato Sensu* na área de
Administração e Gestão Pública.
Orientador: MSc Francisco Roberto
Ferreira dos Santos

Brasília, 06 de dezembro de 2010.

Banca Examinadora

Francisco Roberto Ferreira dos Santos – Mestre
Gilson Ciarallo – Doutor
Paulo Moreira Goulart - Mestre

*Dedico este trabalho a minha
mãe Alda, fonte de inspiração e
determinação na prática
docente.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte maior de sabedoria e inspiração.

Ao Superior Tribunal de Justiça por ser um viabilizador do meu desenvolvimento humano e profissional.

Aos professores Gilson, Anelise, José Eduardo e ao professor/orientador Roberto.

Aos colegas de curso, pelo convívio e oportunidade de criação de laços afetivos, especialmente aos colegas Air Oliver, Gabriela Manke, Ricardo Amaral e Roberto Elías Cavalcante.

Ao colega Antonio Alves por disponibilizar fontes de pesquisa no Tribunal.

Aos colegas de trabalho pela cooperação ao responder ao questionário de pesquisa.

Aos colegas da Coordenadoria da Terceira Turma, em especial aos colegas Auxiliadora, Socorro e Dyvilson por suas contribuições.

Aos familiares e amigos pela ausência dedicada à especialização.

*“Não é no silêncio que os homens se
fazem, mas na palavra, no trabalho, na
ação-reflexão”*

Paulo Freire

RESUMO

O trabalho pretende apresentar um panorama a respeito das atividades relacionadas à Educação Corporativa no âmbito do Superior Tribunal de Justiça – STJ. Isto foi feito por meio da identificação e análise dos fundamentos e práticas educacionais no referido órgão. Para alcançar o objetivo proposto, no que tange aos procedimentos metodológicos, o trabalho foi baseado em um estudo teórico de cunho descritivo, analítico e reflexivo, adotando-se uma abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com os resultados da pesquisa, foram propostas algumas ações que consolidem a Educação Corporativa no STJ, bem como novas pesquisas, a fim de enriquecer o debate sobre o tema no Tribunal.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Universidade Corporativa. Organizações que Aprendem. Gestão por Competências.

ABSTRACT

The paper intends to present an overview about the activities related to corporate education within the Superior Court of Justice - STJ. This had been done through the identification and analysis of the foundations and educational practices in the STJ. To achieve our objective, regarding the methodological procedures, the paper was based on a theoretical study of descriptive, analytical and reflective character, adopting a qualitative and quantitative approach. According to the survey results, some actions have been proposed to consolidate the Corporate Education in Superior Court of Justice - STJ, as well as new research in order to enrich the debate on the issue in the Court.

Key words: Corporate Education. Corporate University. Learning organizations. Competency management.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 9 |
| 1 REFERENCIAL TEÓRICO | 11 |
| 1.1 A Educação na Organização | 11 |
| 1.2 Aprendizagem Organizacional | 15 |
| 1.2.1 Peter Senge e as Cinco Disciplinas | 15 |
| 1.3 Educação Corporativa e Universidade Corporativa | 17 |
| 1.3.1 Conceitos, Fundamentos e Princípios | 17 |
| 1.3.2 Educação Corporativa X Competências | 23 |
| 2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO STJ | 27 |
| 2.1 O STJ e a Educação Corporativa | 27 |
| 2.2 O Plano Anual de Capacitação – PAC | 28 |
| 2.3 As Competências Desenvolvidas pelo PAC | 30 |
| 3 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 32 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 44 |
| REFERÊNCIAS | 46 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO STJ | 48 |
| ANEXO A – LISTA DOS EVENTOS PREVISTOS NO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO 2010 | 51 |

INTRODUÇÃO

As instituições vêm investindo mais em projetos educacionais, seja por meio dos departamentos de Treinamento e Desenvolvimento – T&D ou pelas práticas de Educação Corporativa, a fim de desenvolver a capacidade de aquisição, criação e transferência de conhecimento de forma a modificar seu comportamento dentro de um cenário de mudanças. Este investimento aparece no sentido de suprir as lacunas da educação formalizada, diante das transformações advindas da era do conhecimento.

O objeto da pesquisa consiste em investigar como se dá, atualmente, o processo de Educação Corporativa no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Para alcançar o objetivo proposto, no que tange aos procedimentos metodológicos, o trabalho será baseado em um estudo teórico de cunho descritivo, analítico e reflexivo, adotando-se uma abordagem qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa se deu por meio de conversas informais com pessoas que lidam com o tema e também com gestores que participaram do Projeto de implantação da Educação Corporativa no STJ no ano de 2007. Já a abordagem quantitativa se deu por meio da aplicação de questionários.

No ano de 2007, por meio da portaria nº 25, o STJ instituiu o projeto de Educação Corporativa que teve como propósito gerar processos de aprendizagem que impulsionem o cumprimento da missão e das estratégias organizacionais. Com esse projeto, o STJ tem a finalidade de formar e desenvolver seus talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua. A fim de investigar tal processo foram definidos os seguintes objetivos:

OBJETIVO GERAL

- Investigar o processo de Educação Corporativa no Superior Tribunal de Justiça.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar o referencial teórico que abarca os conceitos e fundamentos sobre Educação Corporativa;
- Identificar e analisar os fundamentos e práticas da Educação Corporativa no Superior Tribunal de Justiça;
- Propor iniciativas para a consolidação do sistema de Educação Corporativa no Superior Tribunal de Justiça.

O trabalho está estruturado em três capítulos, sendo que: o capítulo 1 trata do referencial teórico sobre educação e aprendizagem organizacional; o capítulo 2 descreve a Educação Corporativa no STJ ; e por fim o capítulo 3 avalia e interpreta os dados da pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A Educação na Organização

Em sua visão macro, de acordo com Aranha (1996 *apud* EBOLI, 2004) a educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações. Portanto, educação diz respeito à influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a existência coletiva. A educação mantém viva a memória de um povo e dá condições para sua sobrevivência.

Já no contexto organizacional, na atual era da informação, as organizações com vistas a assegurar sua continuidade no mundo dos negócios, vêm buscando se adaptar e se preparar para enfrentar os novos desafios gerados, sobretudo, pelos desdobramentos da globalização e também pelo poder advindo do conhecimento. Na busca contínua de melhor gerir o conhecimento e alcançar os propósitos da instituição, as organizações públicas e privadas tem desenvolvido atividades e projetos educacionais que efetivem sua razão ser e seu desejo de ser.

Da visão tradicional de Treinamento e Desenvolvimento -T&D ao novo paradigma da Educação Corporativa – que será aprofundado em capítulo específico, as organizações tem investido cada vez mais na formação e instrução de seus colaboradores com o objetivo de também desenvolver e consolidar a cultura da aprendizagem.

A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SHEIN, 1986 *apud* FLEURY ; FLEURY). Desta forma pode-se observar que no conceito de cultura organizacional o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação, como no momento de transmissão de valores aos novos membros.

Durante a evolução dos conceitos que envolvem a educação nas organizações, Idalberto Chiavenato (2003) conceitua a educação profissional, com suas etapas interdependentes, como uma educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional e engloba: formação profissional – que prepara a pessoa para uma formação; aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional – que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira; e treinamento – que adapta a pessoa para uma função.

Partindo deste contexto e coadunando com os paradigmas da era do conhecimento a Educação Corporativa surge com relevante alicerce para o desenvolvimento de competências humanas e organizacionais. Desta maneira muitas organizações estão caminhando gradativamente do T&D para a Educação Corporativa em uma migração paulatina e talvez definitiva. De acordo com Chiavenato (2000) a diferença está em que o T&D, por sua própria natureza e configuração, é quase sempre local, tópico, *just in time*, reativo, micro-orientado, agregador. A educação corporativa apresenta a vantagem de ser holística, sistêmica, proativa e sinérgica.

A migração do Treinamento e Desenvolvimento tradicional para a Educação Corporativa ganhou força estratégica, evidenciando-se com um dos alicerces de uma gestão empresarial bem sucedida. Diante da transição exposta, a migração pode ser assim sintetizada no quadro abaixo:

| <u>DEPARTAMENTO DE TREINAMENTO</u> | | <u>UNIVERSIDADE CORPORATIVA</u> |
|---|-------------------------|---|
| Reativo | FOCO | Proativo |
| Fragmentada e Descentralizada | ORGANIZAÇÃO | Coesa e Centralizada |
| Tático | ALCANCE | Estratégico |
| Pouco/Nenhum | RESPONSABILIDADE | Administração e Funcionários |
| Instrutor | APRESENTAÇÃO | Experiência com Várias Tecnologias |
| Diretor de Treinamento | RESPONSÁVEL | Gerentes de Unidades de Negócio |
| Público-Alvo | AUDIÊNCIA | Currículo personalizado pro Famílias de Cargo |
| Inscrições Abertas | INSCRIÇÕES | Aprendizagem no Momento Certo |
| Aumento das Qualificações Profissionais | RESULTADO | Aumento no Desempenho no Trabalho |

QUADRO 1 – TRANSIÇÃO

Fonte: adaptado de Meister (1999)

Para Eboli (2004) as práticas de Educação Corporativa devem favorecer uma atuação profissional impregnada de personalidade, criando condições para o desenvolvimento do conhecimento criador e da postura empreendedora para o florescimento de líderes eficazes. Cada vez mais se percebe a necessidade de as empresas deixarem de encarar o desenvolvimento de pessoas como algo pontual, treinando-as em habilidades específicas. A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante

crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação.

Para que este ambiente floresça, é importante que as instituições, no processo de educação, possibilitem a concretização dos seguintes objetivos:

- Vincular as metas de educação e desenvolvimento às necessidades e aos resultados estratégicos da organização;
- Envolver líderes no ensino-aprendizagem, desenvolver a autonomia intelectual e profissional e formar profissionais capazes de articular e resolver situações-problema;
- Elaborar um currículo básico com foco em um processo contínuo;
- Desenvolver alianças inovadoras com organizações e universidades;
- Conduzir a aprendizagem pelo princípio traduzido pela ação-reflexão-ação;
- Possibilitar a formação contínua ao profissional, proporcionando um retorno para a organização dentro das mudanças que ocorrem.

Desta forma as instituições públicas e privadas começam a perceber a necessidade de transferir o foco dos esforços de treinamento e educação de eventos em sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais.

A educação deixa de ser somente um discurso estratégico, nos moldes de um treinamento pontual, pronto e acabado para ser um sistema de educação continuada, otimizada para o futuro, visando melhores resultados para as instituições, e também focada no desenvolvimento que agregue valor ao indivíduo.

1.2 Aprendizagem Organizacional

1.2.1 Peter Senge e as cinco disciplinas

Senge (2000) explica que, as organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar novos padrões de pensamento e onde aprendem de uma maneira contínua, a trabalhar e desenvolver o senso de equipe. Uma organização que aprende não pode ser um produto final, mas um mecanismo contínuo de mudança.

Uma organização que aprende não apenas cria novos modos de pensar; ela aplica o novo conhecimento objetivando um trabalho, ou melhor, uma maneira diferente de se realizar o trabalho, ou seja, ela é habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento, as novas habilidades, as novas atitudes e as novas ideias.

O aprendizado organizacional emerge quando os empregados tornam-se motivados acerca do processo de aprendizado, porque aprendizado gera aprendizado. O conhecimento e a busca incessante do saber farão com que as pessoas explorem diversas maneiras de executar o seu trabalho de uma forma mais eficiente. A razão de existir aprendizagem organizacional não é a de criar um grupo de pessoas que gostem de trabalhar em conjunto, mas sim manter as funções vitais da organização, isto é, aprender como melhor servir seus *stakeholders* – partes interessadas.

Senge (2000) diz que aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência, e transformar essa experiência em conhecimento – acessível a toda a organização, e pertinente ao seu propósito central.

Para que isso aconteça, de acordo com Senge (2000) as organizações devem desenvolver cinco disciplinas:

domínio pessoal: é a aptidão fundamental para que uma pessoa possa ampliar seus próprios valores e não se deixe levar pela circunstâncias, possibilitando assim esclarecer e aprofundar continuamente a visão pessoal, além de concentrar energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente. É por meio do autoconhecimento e da consciência que as pessoas empenham maior energia e não medem esforços para conseguir alcançar os objetivos.

modelos mentais: é o mapa de identidade das ideias mais enraizadas e generalizadas que influenciam a forma de cada pessoa ver e se relacionar com o mundo.

visão compartilhada: não é apenas uma ideia, ao contrário, é uma força de impressionante poder que pode ser inspirada por uma ideia, mas que quando evolui, quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa, deixa de ser uma abstração, pois torna-se evidente.

aprendizagem em grupo: as organizações só aprendem por meio das pessoas que aprendem e em grupos as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais.

pensamento sistêmico: visa ajudar as pessoas a enxergar as coisas como parte do todo e não como peças isoladas, bem como criar a mudar sua realidade.

O pensamento sistêmico é a quinta disciplina. Ele é fundamental na organização que aprende, ou seja, ele age como um elo para fundir teoria e prática. Embora as cinco disciplinas se desenvolvam separadamente, o pensamento

sistêmico tem papel substancial de integralizar as demais disciplinas ao todo de uma maneira sistêmica.

Partindo do pensamento sistêmico, Senge (2000) vai além e enfatiza também o conceito de sistema, que é um todo percebido, cujos elementos mantêm-se juntos porque afetam continuamente uns aos outros ao longo do tempo e atuam para um propósito comum.

De acordo com Fleury e Fleury (1995) neste sistema, o processo se inicia com o indivíduo, seu processo de autoconhecimento, de clarificação de seus objetivos e projetos pessoais; em seguida, o foco desloca-se para o grupo e, finalmente, através de raciocínio sistêmico, para a organização.

Resumindo, a base para o processo de aprendizagem organizacional encontra-se no desenvolvimento de aprendizagem em nível individual, de equipe e organizacional. A organização deve promover um ambiente e uma cultura em que a premissa básica seja o compartilhamento de conhecimentos e experiências – conhecimento tácito e explícito – e em que o processo de autodesenvolvimento seja encarado como algo permanente, visando ao desenvolvimento contínuo do capital intelectual e à conversão deste ativo em inovações (MUNDIM; RICARDO, 2004).

1.3 Educação Corporativa e Universidade Corporativa

1.3.1 Conceitos, Fundamentos e Princípios

Numa perspectiva tradicional, as empresas possuíam unidades de T&D, os chamados departamentos de treinamento. Com o advento da modernidade, as

empresas perceberam que estes departamentos funcionavam em moldes convencionais e que não eram capazes de criar diferenciais e vantagem competitiva. Diante disso, uma nova filosofia, uma nova maneira de pensar os processos de aprendizado nas organizações começou a surgir. Esta nova maneira de pensar se denominou de Educação Corporativa.

O objeto defendido por Meister (1999) é que a Educação Corporativa tenha por finalidade o desenvolvimento e a educação dos funcionários, clientes, fornecedores, visando a atender as estratégias das organizações.

Outro conceito substancial traduz que a Educação Corporativa é a utilização de sistemas educacionais que visam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não apenas conhecimento técnico e instrumental aos empregados de uma organização, tendo como objetivo final o atingimento dos objetivos do negócio (EBOLI, 2002 *apud* MUNDIM, 2004).

A finalidade básica de um sistema de Educação Corporativa é fomentar o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios, de uma forma sistemática, estratégica e contínua (EBOLI, 2004).

No decorrer do estudo em questão, percebeu-se que para alguns autores não há distinção entre os conceitos de Educação Corporativa e Universidade Corporativa. Tal afirmação deriva de que não há necessidade de um espaço físico para a instalação de uma Universidade Corporativa, pois sua prática advém de um processo. Meister (1999) sintetiza que muito embora a Universidade Corporativa da década passada existisse principalmente como campus, hoje ela consiste em um processo e não em um local físico. Na pesquisa compartilhamos deste entendimento, embora existam inúmeras empresas que possuem

Universidades Corporativas instaladas em espaços físicos. O uso de tecnologias nas Universidades Corporativas reafirma o que foi exposto. Este uso permite o aprendizado à distância por meio de aprendizagem via satélite, aprendizagem via *internet* e também pelo campus virtual.

Partindo deste pressuposto Meister (1999) define universidade corporativa – UC - como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização. Já para Eboli (2004) universidade corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências.

A UC surge no final do século XX, como um setor de grande crescimento, e é de acordo com Meister, sustentado por cinco grandes forças do cenário global:

- Surgimento da organização flexível, por processos e horizontalizada: a organização precisa ser capaz de se antecipar às rápidas transformações da realidade atual;
- Emergência da gestão do conhecimento: as empresas tradicionais estavam alicerçadas nos capitais contábeis, ou seja, o valor da mercadoria, das máquinas, dos prédios e terrenos de empresa. Entramos, agora, na era do conhecimento, em que grande parte da riqueza e de diferenciação entre as empresas são os conhecimentos possuídos;
- Volatilidade da informação e obsolescência do conhecimento: o conhecimento, apesar de ser fonte geradora de valor e de vantagem competitiva, fica obsoleto rapidamente;
- Foco na empregabilidade: é necessário educar para a empregabilidade e não para o emprego atual;

- Mudança no mercado da educação geral: o novo paradigma da educação evidencia a necessidade de formar pessoas com visão global e com perspectivas internacionais.

Outro fator a ser considerado, é que a Educação Corporativa não tem suas fronteiras limitadas à estrutura organizacional. As relações da organização com parceiros, clientes e fornecedores influenciam o seu processo de gestão e evolução. Essas relações impulsionam as organizações a atuarem como uma escola de negócios, otimizando a cadeia de relacionamentos entre empresa-clientes-fornecedores e possibilitando o desenvolvimento em longo prazo dos talentos intelectuais da empresa (OLIVEIRA, 2007).

De acordo com o modelo proposto por Meister (1999) as UC devem atender os seguintes princípios:

- Oferecer oportunidades de aprendizagem que dêem sustentação às questões empresariais mais importantes da organização;
- Considerar o modelo de Universidade Corporativa um processo e não um espaço físico destinado à aprendizagem;
- Elaborar um currículo que incorpore os três Cs: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas;
- Treinar a cadeia de valor e parceiros, inclusive clientes distribuidores, fornecedores de produtos terceirizados, assim como universidades que possam fornecer os trabalhadores de amanhã;
- Passar do treinamento conduzido pelo instrutor para vários formatos de apresentação da aprendizagem;
- Encorajar e facilitar o envolvimento dos líderes com o aprendizado;

- Passar do modelo de financiamento corporativo por alocação para o “autofinanciamento” pelas unidades de negócio;
- Assumir um foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- Criar um sistema de avaliação dos resultados e também dos investimentos;
- Utilizar a Universidade Corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

A junção destes princípios por si só não garante a efetividade de um processo pedagógico. Tais princípios devem ser vistos como alicerces para o desenvolvimento de projetos educacionais e não como diretrizes limitadoras, já que entre as organizações existem inúmeras diferenças, como por exemplo, entre as organizações privadas e públicas. É necessário pensar a UC de uma forma sistêmica, singular, com intensa integração de seus objetivos com os objetivos organizacionais.

Na concepção de Eboli (2004) um sistema de educação corporativa apresenta sete princípios de sucesso, que, dão um enfoque conceitual e metodológico para a concepção, a implantação e a análise de projetos de educação corporativa realizados nas organizações:

Competitividade: valorizar a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos seus concorrentes, por meio das competências críticas empresariais e humanas.

Perpetuidade: entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como um

processo de transmissão da herança cultural, que exerce influência intencional e sistemática com o propósito de formação de um modelo mental, a fim de conservar, transmitir, disseminar, reproduzir ou até mesmo transformar as crenças e valores organizacionais, para perpetuar a existência da empresa;

Conectividade: privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação de forma dinâmica para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo da organização;

Disponibilidade: oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e lugar;

Cidadania: estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, através da formação de atores sociais, sujeitos capazes de refletirem criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modificá-la continuamente, e de atuarem pautados por postura ética e socialmente responsável;

Parceria: entender que desenvolver as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parceria no âmbito interno e externo, com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores;

Sustentabilidade: ser um centro gerador de resultados para a empresa, buscando sempre agregar valor ao negócio. Significa também buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e autossustentável, diminuindo as vulnerabilidades do projeto de Educação Corporativa.

A cada princípio é vinculado uma prática que dará suporte ao projeto pedagógico da instituição. Seu êxito dependerá da união de diferentes variáveis tais como o envolvimento da cúpula organizacional, a tecnologia utilizada, os processos educacionais, e principalmente, as entregas efetivadas pelos atores envolvidos.

1.3.2 Educação Corporativa X Competências

A Gestão de competência pode ser conceituada, como a maneira de administrar todos os processos de gestão de pessoas, com base nas competências organizacionais e individuais, de forma a atingir o alcance dos objetivos da organização. Dessa forma, muitas organizações vêm adotando a gestão por competências como modelo de administração, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

O Conceito de competência possui inúmeras vertentes teóricas, que pode se dividir na escola americana e europeia. Para McClelland (1973 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001) o conceito de competência é pensado como um conjunto

de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que justificam um alto desempenho. Eboli (2004) esquematiza da seguinte maneira:

CONHECIMENTO: compreensão de conceitos e técnicas ► **SABER**

HABILIDADE: aptidão e capacidade de realizar ► **PODER**

ATITUDE: postura e modo de agir ► **QUERER**

QUADRO 2 – CHA

Fonte: adaptado de Eboli (2004)

Já o que se depreende da literatura francesa, era que o conceito acima exposto, baseado na qualificação, não poderia acompanhar as demandas do mercado competitivo. Para Zarifian (1999 *apud* FLEURY ; FLEURY, 2001) a competência é a inteligência prática de situações, que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações.

Seguindo a mesma linha de pensamento, que enfoca o indivíduo e o contexto, Le Boterf (1995 *apud* FLEURY ; FLEURY, 2001) define o tema em análise, com um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros, que implica saber mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Prahalad e Hamel (1990 *apud* FLEURY; FLEURY, 2001) deram uma contribuição significativa para a construção do conceito ao proporem o conceito de competências essenciais (*core competence*). Estas seriam aquelas que oferecem reais benefícios aos consumidores; são difíceis de imitar; dão acesso a diferentes mercados.

No contexto brasileiro Fleury e Fleury (2002) definem competências como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Outro aspecto que se coaduna ao conceito de competências é a entrega. Dutra (2002) afirma que ao olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar seu desempenho e para estabelecer recompensas.

Para que se obtenha uma integração consistente entre as práticas educacionais e o desenvolvimento das competências críticas, torna-se necessário a realização dos seguintes objetivos:

- Integrar as metas estratégicas com os projetos de Educação Corporativa;
- Criar sistemas de aprendizagem fundamentados na missão, nos valores e na cultura organizacionais;
- Divulgar a Educação Corporativa e a Gestão de Competências nas demais unidades da organização;
- Considerar a Educação Corporativa como uma ferramenta para a criação e administração do capital intelectual e o desenvolvimento das competências;
- Implementar novas tecnologias para dar suporte às ações educacionais.

Todos esses objetivos devem corroborar com aprimoramento das competências técnicas e comportamentais dos *stakeholders*. A integração dos conceitos de Educação Corporativa, conhecimento e competências são tratados por Eboli (2004) que por meio da articulação desses enunciados podem-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente.

Já para Meister (1999) as novas competências exigidas pelos empregadores nos ambientes de negócios são: aprendendo a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança; e autogerenciamento da carreira.

2 EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO STJ

2.1 O STJ e a Educação Corporativa

O Superior Tribunal de Justiça/STJ com sede na capital da República tem jurisdição em todo território nacional. Sua competência legal é em síntese, em matéria originária ou recursal, ser um uniformizador da aplicação da lei federal.

No ano de 2007, por meio da portaria nº 25, o STJ instituiu o projeto de Educação Corporativa que teve como propósito gerar processos de aprendizagem que impulsionem o cumprimento da missão e das estratégias organizacionais. Com esse projeto, o STJ tem a finalidade de formar e desenvolver seus talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo.

O projeto visa também promover o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais, assegurando aos servidores a qualificação necessária à obtenção de resultados expressivos. Para que este foco seja atingido foram estipulados os seguintes objetivos:

- Desenvolver as competências necessárias à organização hoje e no futuro;
- Comprometer, permanentemente as pessoas com a Missão, a Visão e os Valores do STJ;
- Alinhar as ações de educação às estratégias do Tribunal.

2.2 O Plano Anual de Capacitação – PAC/2010

Para que se atinjam os propósitos defendidos pela Educação Corporativa, o STJ a cada ano edita um “Plano Anual de Capacitação” sob a responsabilidade da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, órgão integrante da Secretaria de Gestão de Pessoas. Este plano teve como seu marco legal a edição da Lei 11.416/2006, regulamentada pela Portaria Conjunta n. 03/2007 que torna obrigatório o Programa de Capacitação dos órgãos do Poder Judiciário. Tal programa destina-se à formação e ao aperfeiçoamento profissional, bem como ao desenvolvimento gerencial, visando à preparação dos servidores para desempenharem atribuições de maior complexidade e responsabilidade, com eficiência, eficácia e efetividade.

Em consonância com esta exigência legal, o STJ por meio da Portaria n. 504, de 17 de novembro de 2008, instituiu o Programa Permanente de Capacitação dos Servidores do STJ que oferece parâmetros para a implementação das ações de Educação Corporativa.

De acordo com o Plano Anual de Capacitação - PAC, cada evento de capacitação é apresentado de forma sintética, contendo informações básicas, tais como: ementa, temas prováveis, público-alvo, número de turmas e de servidores. Os eventos poderão ser alterados de acordo com a necessidade e a dinâmica do Tribunal. Cabe ressaltar também que as ações de educação estão alinhadas às metas previstas no Plano de Gestão do STJ e às metas estratégicas recomendadas pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ para compor o planejamento dos órgãos do Poder Judiciário até 2014.

Os eventos do PAC serão realizados de acordo com o cronograma sugerido pelas unidades do STJ quando da realização dos encontros de Levantamento de Necessidades de Capacitação, e somente após aprovação da Administração do STJ. Estes eventos se dividem em:

Eventos Internos: englobam cursos, palestras, seminários destinados à aquisição, aperfeiçoamento, formação, atualização ou desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Sua execução em turmas fechadas, em geral, capacita um número maior de colaboradores a um custo menor para o Tribunal. A inscrição do servidor interessado será efetivada mediante autorização do titular da unidade por meio de sistema próprio da *intranet*. Os eventos internos demandados, extraordinariamente, pelas unidades do STJ e, portanto, não constantes do PAC serão submetidos a análise técnica da unidade de Gestão de Pessoas, e somente se efetivarão se solicitados com 30 dias de antecedência, de modo a atender às exigências formais, relativas aos prazos e ritos necessários à contratação de instrutor ou instituição;

Eventos Externos: compreendem cursos, palestras, seminários, congressos, simpósios, encontros, painéis destinados à aquisição, aperfeiçoamento, atualização, formação ou desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. São organizados por instituições externas, de caráter público ou privado e em geral capacitam um número menor de servidores e a um custo maior para o Tribunal. A inscrição dos servidores dar-se-á mediante envio do formulário de solicitação de participação em eventos externos, devidamente preenchido e justificado, no qual deverá haver correlação entre o conteúdo do evento e as atividades desenvolvidas pelo interessado. A

efetivação da inscrição dar-se-á somente se preliminarmente autorizada pelo titular da unidade e depois de submetida à análise técnica da Secretaria de Gestão de Pessoas. Poderão participar de um evento externo, no máximo, dois servidores por unidade.

A divulgação dos eventos será feita pela *intranet*, *e-mail*, e outras mídias internas, conforme o caso. Os gestores deverão discutir com os servidores de suas equipes, a participação nos eventos necessários ao desenvolvimento das competências das unidades do STJ.

Quanto à avaliação, nos eventos internos, será aprovado no curso o participante que obtiver a frequência mínima exigida, que no caso é de 80%. No caso dos eventos externos, o PAC não descreve nada a respeito. Caso o servidor não possa comparecer ao evento, deverá comunicar por escrito, antes do início do curso, à unidade de Gestão de Pessoas e sua chefia imediata. Caso contrário o servidor ressarcirá ao erário as despesas custeadas pelo Tribunal. Em caso de desistência ocorrida após o início do evento – interno ou externo, o servidor ressarcirá o erário, na forma da legislação, as despesas custeadas pelo Tribunal.

2.3 As Competências Desenvolvidas pelo PAC

De acordo com o PAC, as ações de Educação Corporativa estão divididas em 3 (três) grandes grupos de competências, que incluem:

Competências Gerais: objetivam desenvolver as competências fundamentais ou aquelas de que todos os colaboradores precisam dispor para realizar suas atividades. Tais competências subdividem-se em apoiadoras e comportamentais.

Competências Específicas: objetivam desenvolver as competências que caracterizam as especificidades das unidades do STJ. Subdividem-se nas seguintes áreas de conhecimento: Administrativa, Auditoria e Controle, Cerimonial, Comunicação, Documentação, Gestão de Pessoas, Jurídica, Tecnologia da Informação, Saúde e Segurança.

Competências Gerenciais: objetivam desenvolver um conjunto de competências de gestão e formar novas lideranças. Os eventos destinados ao desenvolvimento gerencial constarão do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG. São exemplos desses programas: Clube de Líderes – destinado aos gestores de nível estratégico no Tribunal; Encontro com Notáveis – volta-se à preparação dos gestores de todos os níveis, estratégico, tático e operacional; Fábrica de Líderes – criado para a qualificação dos gestores do nível tático e operacional.

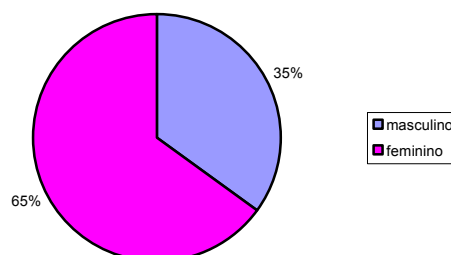
De acordo com os eventos previstos no PAC/2010, mais especificamente nos quadros **11 e 12** do anexo **B**, percebe-se um profundo investimento em duas áreas distintas, mas que no momento, reafirmam as atividades fins do Tribunal: Jurídica e TI. É natural que o STJ invista na área jurídica, já que essa é sua razão de ser. Já os investimentos na área de TI, derivaram da digitalização dos processos. Tal iniciativa vem causando grande impacto nas rotinas desenvolvidas pelas unidades do Tribunal e também na duração temporal dos trâmites processuais, a fim de prestar uma justiça mais célere e efetiva para os cidadãos.

3 APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa abrangeu 20 colaboradores junto ao STJ, sendo 10 gestores e 10 não gestores. O perfil demográfico dos participantes será descrito a seguir:

Sexo:

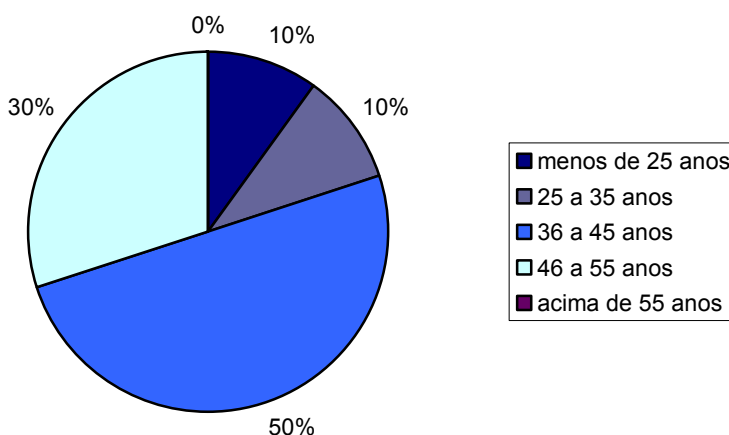
| | |
|-----------|----|
| masculino | 7 |
| feminino | 13 |



A pesquisa realizada demonstrou que 65% representam o sexo feminino e 35%, o sexo masculino. Desta maneira considera-se a predominância do sexo feminino nos resultados da pesquisa.

Faixa etária:

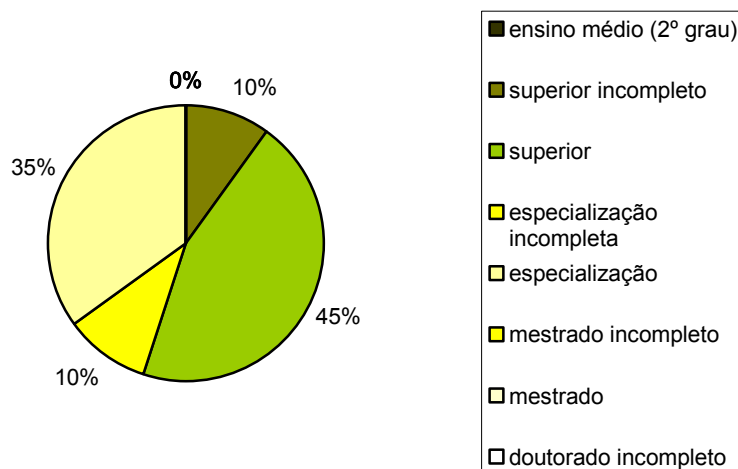
| | |
|------------------|----|
| menos de 25 anos | 2 |
| 25 a 35 anos | 2 |
| 36 a 45 anos | 10 |
| 46 a 55 anos | 6 |
| acima de 55 anos | - |



De acordo com a faixa etária dos participantes, verifica-se que 50% dos participantes possuem idade entre 36 a 45 anos, 30% entre 36 a 45, 10% entre 25 a 35 anos e por fim 10% com menos de 25 anos. Deste modo, considera-se que há uma predominância da faixa etária entre 36 a 45 anos nos resultados da pesquisa.

Escolaridade:

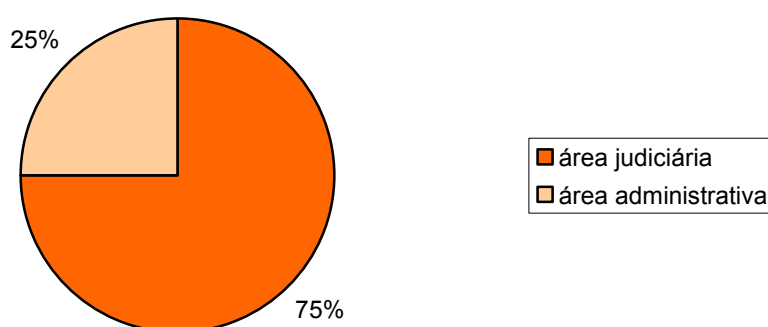
| | |
|---------------------------|---|
| ensino médio (2º grau) | - |
| superior incompleto | 2 |
| superior | 9 |
| especialização incompleta | 2 |
| especialização | 7 |
| mestrado incompleto | - |
| mestrado | - |
| doutorado incompleto | - |
| doutorado | - |



Quanto ao grau de escolaridade, percebeu-se uma predominância no resultado da pesquisa em 45% dos participantes com nível superior, seguido de 35% dos que possuem especialização. Notou-se também que nenhum dos participantes possui mestrado ou doutorado.

Lotação:

| | |
|---------------------|----|
| área judiciária | 15 |
| área administrativa | 5 |



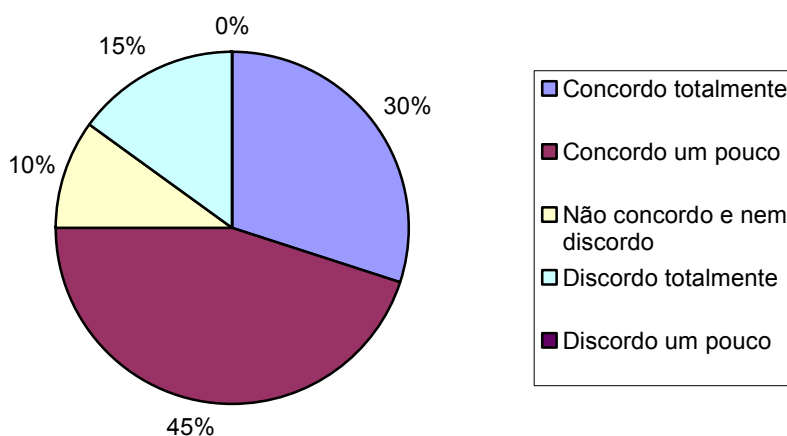
Quanto à lotação dos participantes, houve uma predominância no resultado da pesquisa dos participantes lotados na área judiciária do Tribunal.

No que se refere à análise das respostas do questionário, se possível, as questões apontadas no questionário serão relacionadas aos 7 (sete) princípios de sucesso elencados por Eboli, e já expostos no capítulo 1. Não há a pretensão de enquadrá-las ou limitá-las em determinado princípio, inclusive, poderão existir casos em que há consonância ou não com aqueles. O que se objetiva é perceber uma relação entre as questões e os princípios, levando em consideração as fronteiras híbridas entre eles. Sobre as questões levantadas obtiveram-se os seguintes resultados:

Conhecimento do que seja Educação Corporativa

| | |
|-----------------------------|---|
| Concordo totalmente | 6 |
| Concordo um pouco | 9 |
| Não concordo e nem discordo | 2 |
| Discordo totalmente | 3 |
| Discordo um pouco | - |

QUADRO 3 – QUESTÃO 1

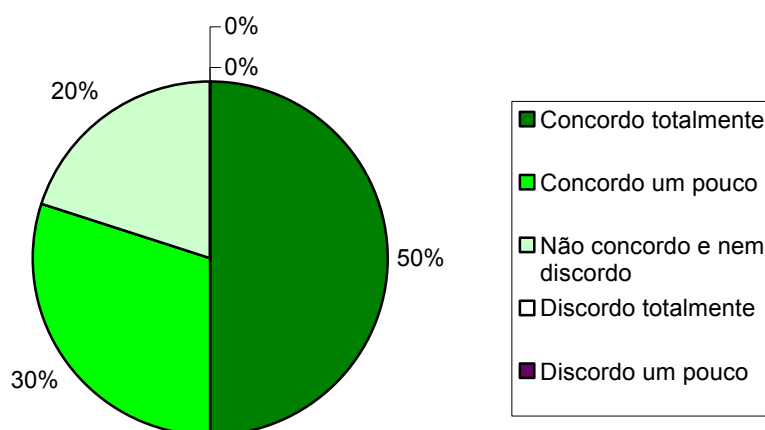


De acordo com o gráfico, nota-se que a maioria dos participantes possui um entendimento do que seja EC ou mesmo um conhecimento parcial sobre o tema. Percebe-se que a questão está relacionada com os princípios da Competitividade, Conectividade e Perpetuidade.

Educação Corporativa promove o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais.

| | |
|-----------------------------|----|
| Concordo totalmente | 10 |
| Concordo um pouco | 6 |
| Não concordo e nem discordo | 4 |
| Discordo totalmente | - |
| Discordo um pouco | - |

QUADRO 4 – QUESTÃO 2

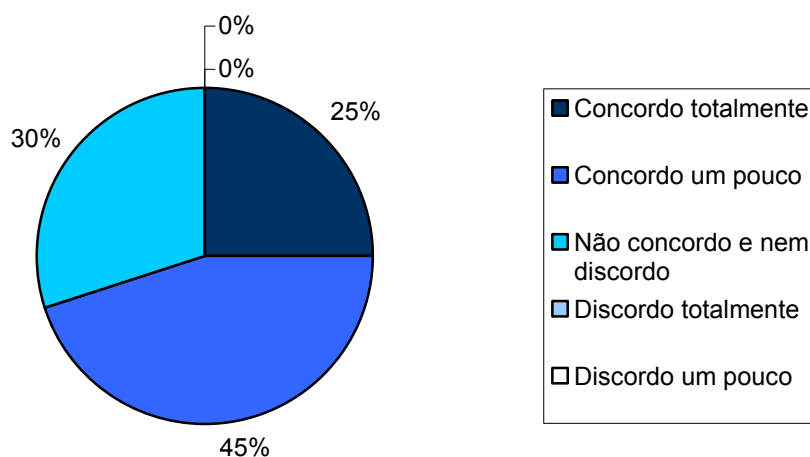


Conforme o gráfico, 50% dos participantes acreditam que as práticas de EC desenvolvem as competências necessárias. Tal prática se coaduna com o princípio da Competitividade que além de outros fatores, desenvolve as competências críticas – empresariais e humanas.

A Educação Corporativa alinha as ações de educação às estratégias do Tribunal

| | |
|-----------------------------|---|
| Concordo totalmente | 5 |
| Concordo um pouco | 9 |
| Não concordo e nem discordo | 6 |
| Discordo totalmente | - |
| Discordo um pouco | - |

QUADRO 5 – QUESTÃO 3

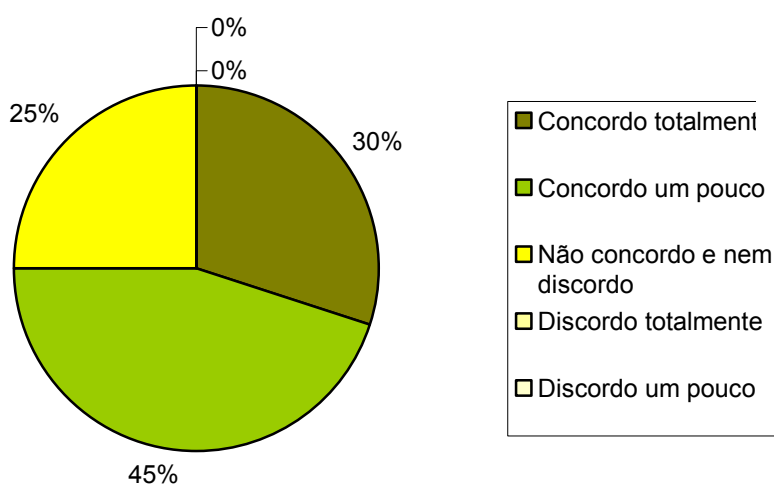


Conforme a tabela, 70% dos participantes acredita, ou acredita em parte, que a EC alinha as ações de educação às estratégias do Tribunal. Este resultado reafirma o princípio da Perpetuidade, que visa perpetuar a existência das organizações. Neste caso, é preciso levar em consideração as convergências e divergências entre instituições públicas e privadas, já que um órgão público, com competências definidas em lei, sua perpetuidade deriva do próprio ordenamento jurídico.

O STJ promove ações de Educação Corporativa

| | |
|-----------------------------|---|
| Concordo totalmente | 6 |
| Concordo um pouco | 9 |
| Não concordo e nem discordo | 5 |
| Discordo totalmente | - |
| Discordo um pouco | - |

QUADRO 6 – QUESTÃO 4

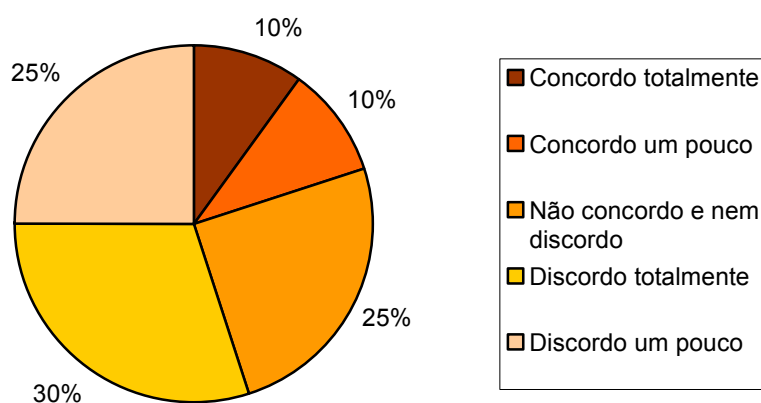


Conforme o resultado acima, para 75% dos participantes da pesquisa, o STJ promove totalmente ou parcialmente ações de EC. Percebe-se que nesta questão existe relação com todos os princípios da EC.

A divulgação das estratégias da Educação Corporativa no STJ atende aos anseios de todos os servidores

| | |
|-----------------------------|---|
| Concordo totalmente | 2 |
| Concordo um pouco | 2 |
| Não concordo e nem discordo | 5 |
| Discordo totalmente | 6 |
| Discordo um pouco | 5 |

QUADRO 7 – QUESTÃO 5

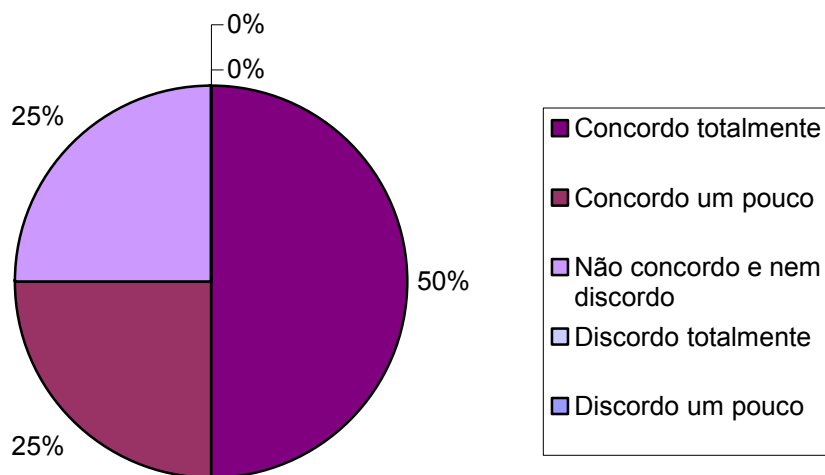


De acordo com o resultado, para a maioria dos participantes, no STJ a divulgação das estratégias não atende de forma satisfatória aos anseios de todos os servidores. Nesta questão percebe-se uma relação com o princípio da Conectividade.

A Educação Corporativa traz benefícios aos servidores do STJ

| | |
|-----------------------------|----|
| Concordo totalmente | 10 |
| Concordo um pouco | 5 |
| Não concordo e nem discordo | 5 |
| Discordo totalmente | - |
| Discordo um pouco | - |

QUADRO 8 – QUESTÃO 6



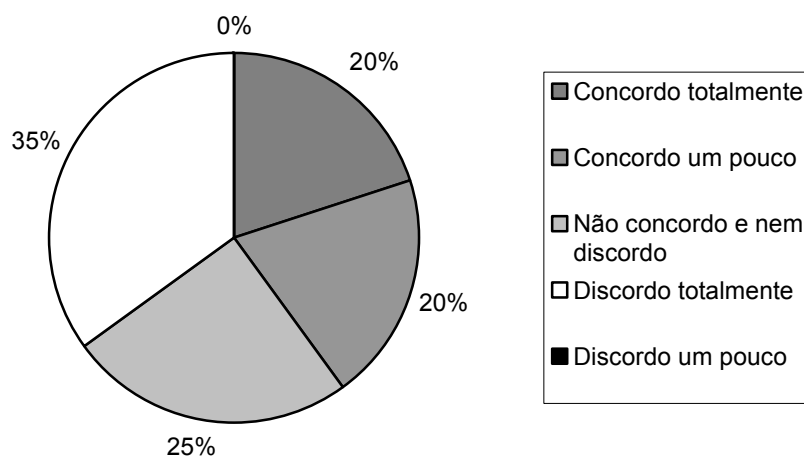
De acordo com as respostas, 50% dos participantes acreditam que a EC traz benefícios aos servidores do Tribunal. Este resultado enfoca de uma maneira

geral os seguintes princípios elencados por Eboli: Competitividade; Perpetuidade; Conectividade; Disponibilidade; Cidadania; e Parceria.

A Educação Corporativa privilegia apenas o corpo gerencial do STJ

| | |
|-----------------------------|---|
| Concordo totalmente | 4 |
| Concordo um pouco | 4 |
| Não concordo e nem discordo | 5 |
| Discordo totalmente | 7 |
| Discordo um pouco | - |

QUADRO 9 – QUESTÃO 7



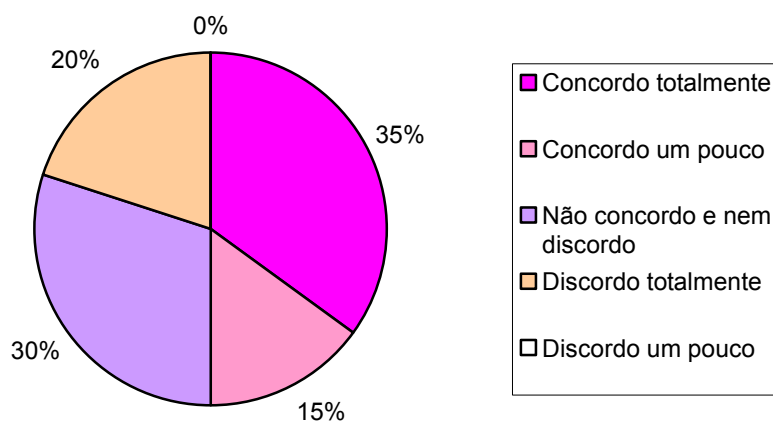
]

De acordo com os dados expostos, para 35% dos participantes a EC não privilegia somente os gestores do Tribunal. Tal prática reforça o princípio da Parceria, notadamente as parceiras internas.

**A Educação Corporativa no STJ utiliza-se de ferramentas de Educação à
Distância – EAD**

| | |
|-----------------------------|---|
| Concordo totalmente | 7 |
| Concordo um pouco | 3 |
| Não concordo e nem discordo | 6 |
| Discordo totalmente | 4 |
| Discordo um pouco | - |

QUADRO 10 – QUESTÃO 8

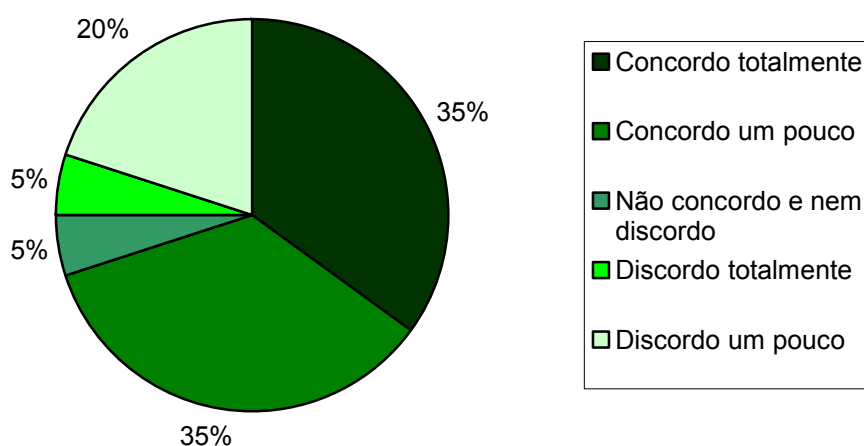


Conforme as respostas, a maioria dos participantes acredita que a EC utiliza-se de ferramentas de EAD. A relação que se percebe aqui é por meio do princípio da Disponibilidade, que enfatiza que a organização deve oferecer e disponibilizar atividades “a qualquer hora e lugar”.

**As oportunidades de treinamento, desenvolvimento e educação são
amplamente divulgadas no Tribunal**

| | |
|-----------------------------|---|
| Concordo totalmente | 7 |
| Concordo um pouco | 7 |
| Não concordo e nem discordo | 1 |
| Discordo totalmente | 1 |
| Discordo um pouco | 4 |

QUADRO 11 – QUESTÃO 9

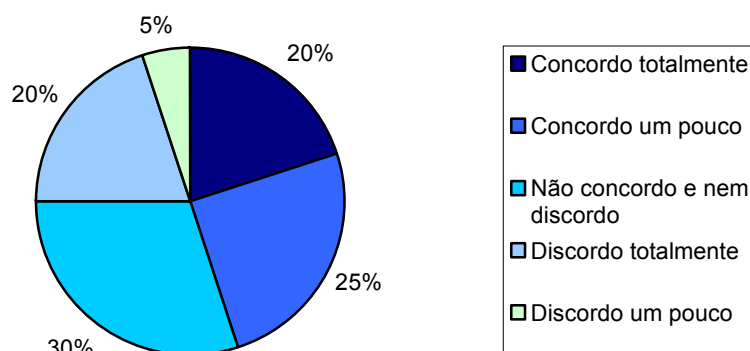


Conforme o quadro, 70% dos participantes, acredita que as oportunidades de T&D e E são amplamente divulgadas. Tal questão reafirma o princípio da Conectividade.

**As ações de Educação Corporativa atendem somente os servidores do
Tribunal**

| | |
|-----------------------------|---|
| Concordo totalmente | 4 |
| Concordo um pouco | 5 |
| Não concordo e nem discordo | 6 |
| Discordo totalmente | 4 |
| Discordo um pouco | 1 |

QUADRO 12 – QUESTÃO 10



Para 45% dos participantes, as ações de EC atendem somente os servidores do Tribunal. Neste caso, os princípios relacionados seriam o da Competitividade, Conectividade, Disponibilidade, Parceria e Perpetuidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do marco legal, com a publicação da portaria de nº 25 de 2007, o STJ vem desenvolvendo ações de treinamento, desenvolvimento e educação para atender melhor aos propósitos da instituição, a fim de concretizar seus objetivos estratégicos definidos por sucessivos Planos de Gestão.

Como órgão do Poder Judiciário Federal, o STJ tem sua competência definida pela Carta Magna de 1988, o qual compete processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais. Para que o jurisdicionado tenha prestação efetiva, rápida e de qualidade o Tribunal vem desenvolvendo políticas que vincule seus objetivos estratégicos às suas ações de Educação Corporativa.

De acordo com o Plano de Gestão 2011/2014 o Tribunal deverá qualificar servidores para um melhor desempenho de suas atribuições, observando padrões éticos e morais na gestão de competências e do conhecimento, com vistas à execução da estratégia. Para atingir tal finalidade, o órgão concretizará o Projeto da UNIJUS – Universidade Corporativa do STJ. Esta será uma universidade voltada para o foco estratégico e o negócio do STJ, com o propósito de formar colaboradores, fornecedores e clientes do STJ, por meio de um processo de aprendizagem contínuo e permanente, aliado à utilização de tecnologia de ponta e metodologias inovadoras para a entrega do conhecimento.

Com essa iniciativa de criação da UNIJUS, e conforme o panorama da pesquisa quantitativa, é necessário que o STJ -Tribunal da Cidadania, corrobore com os seguintes objetivos:

- Desenvolver parcerias concretas com universidades públicas, deixando de ser um centro de custos para se tornar um centro de lucros e viabilizar um sistema de educação contínuo e permanente;
- Envolver efetivamente no processo educacional todos os *stakeholders* – servidores, estagiários, terceirizados, clientes e fornecedores;
- Consolidar os processos de cidadania organizacional por meio dos projetos, que já em pratica enfatizam tal preceito, como o programa STJ Voluntariado
- Efetivar as práticas de Educação à Distância – EAD, por meio da ferramenta *Moodle*, para que os colaboradores realizem a aprendizagem sem limitações temporais e espaciais;
- Ter um mecanismo de avaliação que mensure as entregas efetivadas pelo sistema de EC;

Propõe-se também que após este estudo se realize novas pesquisas sobre a Educação no Tribunal, com o enfoque na Gestão do Conhecimento e na Gestão por Competências. Esta iniciativa poderá contribuir na elaboração de novas Políticas e Estratégias para a Educação Corporativa no Superior Tribunal de Justiça-STJ.

REFERÊNCIAS

- BRASIL – SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. *Plano Anual de Capacitação 2010*.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. São Paulo: Atlas, 2003.
- DUTRA, Joel S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- EBOLI, Marisa. *Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Teresa L. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea/ Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*: Curitiba, v. 5. edição especial, p. 183 a 196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2010. 20:50.
- FLEURY, Maria Tereza L. e JR, Moacir de Miranda O. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEISTER, Jeanne C. *Educação Corporativa*. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- MUNDIM, Ana Paula F. e RICARDO, Eleonora Jorge (Org). *Educação Corporativa: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as grandes empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*.

OLIVEIRA, Antonella Carvalho De. *Impacto da Educação Corporativa no Desempenho dos Colaboradores da Empresa Perdigão S/A - Unidade Carambei*. 2007. 92 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2005.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

VARGAS, M. R.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NO STJ.

PESQUISA SOBRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO STJ

Caro (a) colega,

Esta pesquisa faz parte da monografia final para obtenção de título de especialista em Administração e Gestão Pública oriunda da Pós-Graduação realizada no UNICEUB. O tema da pesquisa é ***Educação Corporativa no Superior Tribunal de Justiça: fundamentos e práticas***. Tal prática foi instituída no STJ em 2007 por meio da portaria de nº 25. Diante disso conto com sua contribuição para responder o questionário sobre o tema em questão.

Orientações para o preenchimento do questionário:

- As suas respostas serão analisadas e computadas, não permitindo sua identificação;
- Favor ler atentamente as questões e avaliar o quanto cada uma delas descreve o que pensa em relação à afirmativa.
- Para cada uma das questões colocadas na coluna da esquerda, faça um “X” na coluna da direita embaixo do número que melhor represente a sua opinião.

- 1 = concordo totalmente
2 = concordo um pouco com a afirmativa
3 = não concordo nem discordo da afirmativa
4 = discordo totalmente da afirmativa
5 = discordo um pouco com a afirmativa

| Questões | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Eu tenho conhecimento do que seja Educação Corporativa. | | | | | |
| Eu acredito que a Educação Corporativa promove o desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais. | | | | | |
| Eu acredito que a Educação Corporativa alinha as ações de educação às estratégias do Tribunal. | | | | | |
| Eu reconheço que o STJ promove ações de Educação Corporativa. | | | | | |
| A divulgação das estratégias da Educação Corporativa no STJ atende aos anseios de todos os servidores. | | | | | |
| Eu acredito que a Educação Corporativa traz benefícios aos servidores do STJ. | | | | | |
| Eu acredito que a Educação Corporativa privilegia apenas o corpo gerencial do STJ. | | | | | |
| A Educação Corporativa no STJ utiliza-se de ferramentas de Educação à Distância – EAD. | | | | | |
| As oportunidades de treinamento, desenvolvimento e educação são amplamente divulgadas no Tribunal. | | | | | |
| As ações de Educação Corporativa atendem somente os servidores do Tribunal. | | | | | |

Por gentileza, para finalizar responda os itens a seguir. Estes dados são relevantes para o levantamento estatístico da pesquisa.

Sexo:

() feminino () masculino

Faixa etária:

- () menos de 25 anos
 () 25 a 35 anos
 () 36 a 45 anos
 () 46 a 55 anos
 () acima de 55 anos

Escolaridade:

- () ensino médio (2º grau)
 () superior incompleto
 () superior
 () especialização incompleta
 () especialização
 () mestrado incompleto
 () mestrado
 () doutorado incompleto
 () doutorado

Lotação:

- ☐) área judiciária
- ☐) área administrativa

Gestor:

- ☐) sim
- ☐) não

Agradeço desde já sua contribuição.

Gustavo Araújo Santos

gustavos@stj.jus.br

Contato: 81175040

ANEXO A – LISTA DOS EVENTOS PREVISTOS NO PLANO ANUAL DE CAPACITAÇÃO 2010.

Competências Apoiadoras:

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|--|---|----------------------|--------------------------|
| Access Básico | março | 12 horas | presencial |
| Atendimento ao Público | abril e agosto | 20 horas | presencial e à distância |
| Direito Administrativo | maio | 20 horas | presencial |
| Direito Constitucional | maio e setembro | 40 horas | presencial |
| Excel Básico | maio | 12 horas | presencial |
| Licitações e Contratos - Básico | março | 20 horas | presencial |
| Oficinas de Português | fevereiro a novembro | 20 horas | presencial |
| Noções de Orçamento Público | fevereiro | 30 horas | presencial |
| Português Jurídico em Processos Administrativos | março | 20 horas | presencial |
| Powerpoint | maio e outubro | 6 horas | presencial |
| Regimento Interno | março, abril, maio agosto, setembro e outubro | 4 horas por módulo | presencial |

QUADRO 13

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Competências Comportamentais

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|------------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|
| Desenvolvimento de Equipes | a definir | 18 horas | vivencial |
| Ética Profissional | abril e julho | 20 horas | presencial |
| Relacionamento Interpessoal | abril e setembro | 20 horas | vivencial |

QUADRO 14

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Competências Específicas:**Administrativa**

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|---|-------------------------|----------------------|-------------------|
| Arquivos Digitais na Administração Pública | novembro | 8 horas | presencial |
| Elaboração de Projeto Básico e Termo de Referência | junho | 16 horas | presencial |
| Formação de Auditores Internos NBR ISO9001:2008 | agosto | 24 horas | presencial |
| Gestão de Contratos | abril | 20 horas | presencial |
| Gestão Orçamentária, Contábil e Financeira | março | 24 horas | presencial |
| Interpretação e Implantação da ISSO 9001/2008 | abril | 16 horas | presencial |
| Licitações e Contrato – Avançado | julho | 40 horas | presencial |

QUADRO 15

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Cerimonial

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|---|-----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Mestre de Cerimônias | Maio | 20 horas | presencial |
| Reciclagem em Cerimonial e Protocolo e Planejamento de Eventos | Abril | 30 horas | presencial |

QUADRO 16

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Comunicação

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|---|-----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Libras em Contexto | Junho | 40 horas | presencial |
| Oficina de Tratamento Textual | Abril | 24 horas | presencial |
| Oratória: A Arte de Falar em Público | Agosto | 16 horas | presencial |
| Português jurídico para Jornalistas | a definir | 15 horas | presencial |

QUADRO 17

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Controle Interno

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|---|-------------------------|----------------------|-------------------|
| Auditoria de Controle Interno – módulo II | Fevereiro | 20 horas | presencial |

QUADRO 18

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Documentação

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|--|-------------------------|----------------------|-------------------|
| Bibliotecas Digitais | Março | 20 horas | presencial |
| Catologação – Revisão do AACR2 | Agosto | 20 horas | presencial |
| Classificação Decimal Universal - CDU | Maio | 30 horas | presencial |
| Gestão Documental | Março | 20 horas | presencial |

QUADRO 19

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Gestão de Pessoas

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|---|------------------|---------------|---------------------------|
| Design Instrucional para Utilização em EAD | maio | 40 horas | presencial |
| Gestão de Folha de Pagamento | março | 20 horas | presencial |
| Moodle – Construção de Cursos | junho | 20 horas | presencial ou à distância |
| Moodle - Administração | junho | 30 horas | presencial ou à distância |
| Gestão Estratégica de Pessoas | abril | 60 horas | presencial ou à distância |
| Formação de Consultores Internos | maio e junho | 60 horas | presencial ou à distância |
| Gestão de Desempenho | agosto | 20 horas | presencial ou à distância |

QUADRO 20

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Tecnologia da Informação

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|--|------------------|---------------|------------|
| Access Avançado | Maio | 24 horas | presencial |
| Atualização em Autocad | Junho | 24 horas | presencial |
| Big-IP Local Traffic Manager - Essentials | Março | 16 horas | presencial |
| Certificação Digital | Março | 16 horas | presencial |
| Excel Avançado | maio e outubro | 12 horas | presencial |

| | | | |
|--|---------------------|----------|------------|
| Excel Intermediário | abril, maio e junho | 12 horas | presencial |
| Extratos de Dados SARH | Abril | 8 horas | presencial |
| Levantamento, Análise e Gerenciamento de Requisitos | Agosto | 45 horas | presencial |
| Microsoft Exchange Server 2007 | Abril | 24 horas | presencial |
| Modelagem de Sistemas Utilizando Casos de Uso | Novembro | 16 horas | presencial |
| MVC com Hibernate e JSF para a WEB | Março | 40 horas | presencial |
| Nivelamento WEB | Setembro | 24 horas | presencial |
| Outlook 2007 | maio e novembro | 12 horas | presencial |
| Revit | Setembro | 40 horas | presencial |
| Windows 7 | abril e outubro | 24 horas | presencial |

QUADRO 21

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Jurídica

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|---|-------------------------|----------------------|-------------------|
| Crimes contra a Dignidade Sexual – Lei 1.2015/09 | a definir | 4 horas | presencial |
| Direito Administrativo Aplicado | a definir | 40 horas | presencial |
| Direito Ambiental | Fevereiro | 30 horas | presencial |
| Direito Bancário | Abril | 20 horas | à distância |

| | | | |
|---|-------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Direito Comercial | Maio | 30 horas | presencial |
| Direito Constitucional Avançado | abril e agosto | 60 horas | à distância |
| Direito Econômico | março | 20 horas | presencial |
| Direito da Empresa | outubro | 30 horas | presencial |
| Direito Penal Econômico | agosto | 16 horas | presencial |
| Direito Previdenciário | Abril | 30 horas | presencial |
| Direito Processual Civil – Avançado | Maio | 60 horas | à distância |
| Direito Processual Penal | agosto | 8 horas | presencial |
| Direito Processual Penal on line | fevereiro | 30 horas | à distância |
| Direito do Trabalho | março | 36 horas | presencial e à distância |
| Direito Tributário | março | 90 horas divididos em 10 módulos | presencial |
| Dosimetria da Pena | agosto | 16 horas | presencial |
| Estudos de Temas de Recursos Repetitivos | Maio | 40 horas | presencial |
| Execução contra a Fazenda Pública | agosto | 9 horas | presencial |
| Família e Sucessões | Maio | 40 horas | presencial |
| Formação para Atuação em Gabinete de Ministros | fevereiro, maio, agosto | 40 horas | presencial |
| Habeas Corpus | agosto | 16 horas | presencial |
| Noções de Direito Processual Civil | a definir | 20 horas | presencial |

| | | | |
|--|-------------------------------|----------|--------------------------|
| Noções de Direito Processual Penal | setembro | 21 horas | presencial |
| Práticas Cartorárias | março, maio, agosto e outubro | 40 horas | presencial |
| Prescrição e Decadência | setembro | 6 horas | presencial |
| Procedimentos Especiais em Direito Processual Civil | fevereiro | 16 horas | presencial |
| Recursos Aplicados ao STJ | Abril | 15 horas | presencial |
| Regime Jurídico do Servidor Público | Março | 36 horas | presencial e à distância |
| Responsabilidade Civil | Março | 16 horas | presencial |
| Seminário de Direito Eletrônico | Março | 16 horas | presencial |

QUADRO 22

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Saúde

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|---|-------------------------|----------------------|-------------------|
| Atualização Clínica Integrada em DTM | Março | 40 horas | presencial |
| Gestão de Planos de Saúde | setembro | 36 horas | presencial |

QUADRO 23

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010

Segurança

| EVENTO | PERÍODO PREVISTO | CARGA HORÁRIA | MODALIDADE |
|---|-----------------------------|--------------------------|-------------------|
| Programa de Reciclagem da Segurança | maio e novembro | 80 horas | presencial |
| Operação de Sistemas de Segurança do STJ | Abril | 16 horas | presencial |

QUADRO 24

Fonte: adaptado do Plano Anual de Capacitação/2010